
**ALÉM DOS LIMITES DO VAREJO FÍSICO:
AS DIFICULDADES DAS LOJAS FÍSICAS AO IMPLEMENTAREM UM E-COMMERCE**

**BEYOND THE LIMITS OF PHYSICAL RETAIL:
THE DIFFICULTIES OF PHYSICAL STORES WHEN IMPLEMENTING AN E-COMMERCE**

SAMUEL CARMINATTI

IMED Business School
Mestre em Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5431-0838>
E-mail: carminatti.samuel@gmail.com
Rua Paulo Tartarotti, 1323, Bela Vista / Farroupilha - RS - CEP: 95173-250

FRANCINE ZANIN BAGATINI

FGV EAESP
Mestre em Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8759-0960>
E-mail: francine.bagatini@fgv.edu.br

LAIS RECH

IMED Business School
Mestre em Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-6950-2418>
E-mail: laisrech88@gmail.com

NATALIA ARAUJO PACHECO

IPAM Lisboa (Lisboa, Portugal) & IMED Business School, Faculdade Meridional – IMED
Doutora em Administração
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-5607-9326>
E-mail: natalia.pacheco@ipam.pt

Submissão:¹ 01/02/2021. Revisão: 01/07/2021. Aceite: 03/09/2021. Publicação: 01/02/2022.
DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v15i1.6045>

RESUMO

Objetivo: O presente estudo visa identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de lojas físicas ao implementarem uma plataforma *e-commerce*.

Método / abordagem: Desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório por meio de entrevistas com dez proprietários de lojas físicas, os quais possuem uma plataforma *e-commerce* em funcionamento e atuam em diversos segmentos de negócio.

Principais resultados: Entre as dificuldades enfrentadas, observa-se maior carga de trabalho, a falta de profissionais qualificados para executar a operação, dificuldade de contratação e confiança nos serviços das agências digitais, dificuldade com a produção de conteúdo para os produtos divulgados no *e-commerce* e dificuldade de integração do estoque da loja física e da loja *online*.

Este é um artigo publicado em acesso aberto (Open Access) sob a licença Creative Commons Attribution, que permite uso, distribuição e reprodução em qualquer meio, sem restrições desde que o trabalho original seja corretamente citado.

Além dos limites do varejo físico:
As dificuldades das lojas físicas ao implementarem um *e-commerce*

Contribuições metodológicas / sociais / gerenciais: Os gestores brasileiros precisam estar atentos ao planejarem e implementarem um novo canal de vendas como um *e-commerce*. A gestão de uma loja *online* demanda conhecimento, planejamento, organização e integração entre as operações realizadas na loja física e na loja *online*.

Originalidade / relevância: A presente pesquisa possibilitou compreender as dificuldades de implementação de uma plataforma *e-commerce* no contexto de empresas brasileiras já consolidadas no varejo físico. Com o intuito de mitigar as dificuldades, foi possível mapear os pontos de atenção que devem ser previstos pelos gestores brasileiros ao iniciarem a implementação de um *e-commerce*.

Palavras-chave: Loja *online*. Implementação do *E-commerce*. Vendas *online*.

ABSTRACT

Purpose: This study aims to identify the main difficulties faced by physical store owners when implementing an e-commerce platform.

Method / approach: Exploratory qualitative research was conducted through interviews with ten owners of physical stores, who have an e-commerce platform and act on different business segments.

Main findings: Among the difficulties faced, there is a greater workload, the lack of qualified professionals to execute the operation, difficulty in contracting and trust in the services of digital agencies, difficulty with the production of content for the products in e-commerce, and difficulty with the integration of physical store and online store inventories.

Methodological / social / managerial contributions: Brazilian managers need to be attentive when planning and implementing a new sales channel such as e-commerce. The management of an online store requires knowledge, planning, organization, and integration between the operations carried out in the physical and online stores.

Originality / relevance: The present research made it possible to understand the difficulties of implementing an e-commerce platform in Brazilian companies already consolidated in physical retail. In order to mitigate the difficulties, it was possible to map the points of attention that should be provided by Brazilian managers when starting the implementation of an e-commerce.

Keywords: Online store. E-commerce implementation. Online sales.

1 INTRODUÇÃO

As vendas *online*, varejo *online* ou *e-commerce* tem crescido em diversos países do mundo (Van Ewijk et al., 2020) e esse crescimento acentuou-se ainda mais com a pandemia da COVID-19 (Dannenberg et al., 2020). Assim, o *e-commerce* tornou-se um canal atrativo para alcançar novos clientes e aumentar o faturamento das empresas, principalmente no âmbito do varejo. Segundo o relatório Webshoppers (2021), mais de 79,7 milhões de consumidores brasileiros realizaram pelo menos uma compra *online* em 2020, refletindo um aumento de 29% em comparação ao ano anterior. Em relação ao faturamento, o comércio eletrônico brasileiro faturou 87,4 bilhões de reais em 2020, crescimento de 41% em relação ao faturamento de 2019 (Webshoppers, 2021).

Nanehkaran (2013) analisa que o *e-commerce* está crescendo a um ritmo acelerado devido aos seus efeitos positivos relacionados à disponibilidade de venda a qualquer hora do dia, ao menor custo de transação e à facilidade de comparar preços e realizar negócios. Considerando o contexto, Basarir-Ozel e Mardikyan (2017) ressaltam que o comércio eletrônico não deve ser considerado apenas como um canal de vendas no ambiente *online*, mas uma iniciativa transformacional para as organizações, as quais desejam sobreviver no contexto atual.

Segundo Khan (2016), um dos indicativos de que o *e-commerce* continuará a evoluir e a expandir é o crescente uso de computadores, de *tablets*, de *smartphones* e da internet pelos consumidores. Nesse contexto, o *e-commerce* oferece novas oportunidades como o acesso ao mercado global, a comparação de preços e o conhecimento de novos produtos (Khan, 2016). As vendas na internet possibilitam uma alternativa aos consumidores, uma vez que as compras pela internet são mais confortáveis do que as compras convencionais por diminuírem problemas relacionados ao trânsito, estacionamento e tempo, entre outros fatores (Kidane & Sharma, 2016).

Sob a perspectiva dos varejistas, a dimensão do contexto *online* amplia a competição entre as empresas, assim como facilita para os consumidores substituírem um determinado produto, marca e/ou empresa caso estejam insatisfeitos (Khan, 2016). Apesar disso, ao mesmo tempo que o ambiente *online* expõe os varejistas a comparações com a concorrência de uma forma mais ampla, estes já não precisam possuir um espaço físico para comercializar os seus produtos (Khan, 2016); o ambiente *online* possibilita às empresas atingirem novos consumidores ao ampliar suas áreas geográficas de atuação. Neste quesito, possuir um *e-commerce* também amplia a vantagem competitiva de uma empresa (Kurniawati et al., 2020).

Oportunidades e desafios delineiam a decisão de implementar um novo canal de vendas *online*. Estudos anteriores debateram os benefícios e desafios da gestão do *e-commerce* no contexto das pequenas e médias empresas (Choshin & Ghaffari, 2017; Gilioli & Ghiggi, 2020; Quayle, 2002; Yasin et al., 2006) e no contexto de economias emergentes (Adalikwu, 2012; Khan, 2016). Além disso, o termo 'implementação' também foi explorado sob a adoção dos consumidores ao uso do *e-commerce* (Ayo et al., 2011; Basarir-Ozel & Mardikyan, 2017). Observando esse panorama, pouco é discutido sobre o processo inicial de implementação do canal *e-commerce* no contexto de empresas já atuantes no varejo físico, delineando os desafios de adaptação das empresas brasileiras que já possuem lojas físicas consolidadas e desejam possuir um canal de vendas na internet.

Sendo assim, o presente estudo visa identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de lojas físicas ao implementarem uma plataforma *e-commerce*. Neste quesito, visa-se mapear os desafios latentes enfrentados pelas empresas ao iniciarem o planejamento e a implementação de uma plataforma de vendas *online*.

A partir de uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório, foram entrevistados dez proprietários de lojas físicas que possuem uma plataforma *e-commerce* no Brasil e que, desde o princípio da ideia, acompanharam o processo de implementação e as dificuldades de inaugurar um *e-commerce* em suas diversas etapas. As lojas físicas selecionadas abrangem diversos segmentos de negócios, categorizadas como móveis, autopeças, bijuterias, vestuário, materiais para escritório, artesanato e supermercado.

Nas próximas seções serão apresentadas a literatura sobre *e-commerce* (Capítulo 2), o detalhamento dos procedimentos metodológicos (Capítulo 3), a análise dos resultados (Capítulo 4) e as conclusões do estudo, incluindo sugestões de estudos futuros (Capítulo 5).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Nazir e Haq (2017) observam que a revolução guiada pela internet deu origem a várias oportunidades e desafios. Uma delas é o *e-commerce* – ou comércio eletrônico – que corresponde à compra e à venda de bens, serviços e informações ocorrendo eletronicamente pela internet (Nazir & Haq, 2017). Neste âmbito, Veludo-de-Oliveira e Ikeda (2004) destacam que as empresas possuem dificuldades em encontrar modelos que respondam de forma eficaz às propostas de negócios no contexto da internet, o que indica um desafio para as empresas que já nasceram focadas no mercado *online* e para as empresas tradicionais que estão incorporando esses canais.

No ambiente *online*, os varejistas tendem a estabelecer vitrines *online* como um método de venda na internet quando o nome e a reputação da marca já são amplamente conhecidos pelos consumidores no ambiente físico, expandindo o negócio para um canal alternativo de vendas (Kidane & Sharma, 2016). Lowry et al. (2008) observaram que os consumidores confiam mais em sites com marcas reconhecidas, sendo assim lojas *online* que não possuem reputação ou marcas estabelecidas ficam em desvantagem. Por ajudar a estabelecer confiança, possuir uma loja física tende a ser um fator positivo para empresas que desejam vender produtos na internet.

Observando o processo de implementação de um *e-commerce* por uma empresa tradicional, consideram-se os fatores positivos e negativos da utilização de múltiplos canais de venda. Múltiplos canais favorecem a aquisição de novos clientes, fomentam o aprimoramento dos serviços, permitem o desenvolvimento de soluções de consumo mais maleáveis (Rangaswamy & Van Bruggen, 2005) e contribuem para oferecer serviços a custos mais baixos, aumentando ainda mais sua rentabilidade (Valos et al., 2010). Por outro lado, a introdução de múltiplos canais pode contribuir para o aumento de erros estratégicos, pois a implementação de canais digitais não implica na diminuição de canais tradicionais, culminando, na prática, com a soma de canais a serem gerenciados. O aumento da complexidade pode acarretar maiores chances de problemas no desempenho da organização (Wilson & Daniel, 2007).

Com o objetivo de mapear a literatura sobre o tema implementação do *e-commerce*, Paris et al. (2016) realizaram uma revisão sistemática da literatura. Os autores segmentaram os estudos anteriores em três etapas: pré-implementação, durante a implementação e pós-implementação. No âmbito da pré-implementação, os autores observaram temas como a adoção do *e-commerce*, os benefícios de possuir um *e-commerce*, a tomada de decisão e a facilidade de implementação sob a perspectiva de aceitação da organização e dos consumidores. Durante a implementação, foram observadas questões no âmbito tecnológico como o *design* do *website*, questões estratégicas relacionadas à plataforma (ex.: recursos necessários) e o próprio desenvolvimento da aplicação. No contexto da pós-implementação, focou-se no desempenho do *e-commerce* e o seu impacto na organização, incluindo a avaliação de melhorias. Os autores destacaram que as organizações passam por dificuldades ao identificarem as mudanças necessárias no contexto organizacional e na estrutura de gestão durante o processo de implementação do *e-commerce*.

Em um estudo realizado na Nigéria, Adalikwu (2012) observou três principais dificuldades relacionadas à implementação: a falta de apoio à legislação empresarial quanto ao *e-commerce*, problemas com crimes *online*/segurança de dados e a dificuldade de integração do *e-commerce* com os demais sistemas utilizados pela organização. Para Paris et al. (2016), questões relacionadas à segurança ocasionam desafios significativos. Para proteger

os consumidores e a sua própria operação, as empresas precisam investir em segurança, uma infraestrutura com tecnologias sofisticadas para detectar e mitigar possíveis riscos de fraudes e ataques virtuais (Toleuly et al., 2020).

Em um estudo realizado em Hong-Kong e na Finlândia, Farhoomand et al. (2000) também observaram as principais barreiras enfrentadas pelas empresas ao implementarem um *e-commerce*. No âmbito interno da organização, observa-se a falta de estrutura adequada, a resistência às mudanças e as limitações econômicas em relação ao custo de implementação. No âmbito externo à organização, observam-se barreiras políticas, culturais e legais de cada país.

Por sua vez, Kabugumila et al. (2016) enfatizaram barreiras como sistemas de transporte e logística deficientes e a falta de estrutura adequada como, por exemplo, dificuldades de conexão confiável com a internet. Observando outros inconvenientes, Kabugumila et al. (2016) citam questões referentes à segurança da informação, a dificuldade de acompanhar as constantes mudanças tecnológicas, a instabilidade da conexão com a internet em alguns países e as dificuldades de integração entre o *e-commerce*, os sistemas internos e as bases de dados da organização.

Tendo em vista este contexto, Yasin et al. (2006) observaram que questões estratégicas, operacionais, competitivas, tecnológicas e relacionadas ao conhecimento dos clientes devem ser consideradas no processo de planejamento do modelo de negócio do *e-commerce*. Segundo os autores, modificações organizacionais são necessárias para utilizar este canal de forma eficaz junto à empresa, objetivando oferecer consistência entre o planejamento do *e-commerce* e os resultados esperados pela organização. Um erro comum é não destinar esforços para desenvolver estratégias específicas para uma implementação eficaz (Paris et al., 2016).

A implementação do *e-commerce* demanda altos custos e possui diversos riscos (Kurniawati et al., 2020). Todavia, Gilioli e Ghiggi (2020) realizaram entrevistas com profissionais de marketing atuantes em empresas brasileiras e observaram um argumento diferente em relação aos custos. Para os entrevistados, o *e-commerce* foi considerado como uma tecnologia com baixo custo de implementação por possibilitar a integração com o sistema atual de gestão da empresa, sem agregar custos extras. A redução de custos também pode ocorrer quando a empresa possui uma pessoa da equipe para realizar as manutenções necessárias no *e-commerce*, não dependendo de empresas terceirizadas.

Dutta e Segev (1999) observaram que os desafios enfrentados no planejamento e implementação estão vinculados mais ao domínio organizacional que ao tecnológico. Neste quesito, a organização precisa possuir mentalidade inovadora, disposição à inovação e propensão a mudanças (Cohen & Jordan, 1999; Kickul & Gundry, 2001).

Para uma organização ter sucesso, Phan (2003) indica que é preciso integrar o modelo de negócios do *e-commerce* com a cadeia de valor da organização em sua totalidade. Tendo em vista que implementar um *e-commerce* exige uma estratégia bem estruturada pelos gestores (Kurniawati et al., 2020), Nasution et al. (2020) observaram que a capacidade de inovação e a proatividade dos empreendedores possuem relação direta com a adoção do *e-commerce* pelas pequenas e médias empresas.

No âmbito tecnológico os desafios também são expressivos. Para tanto, as pessoas envolvidas com o processo precisam possuir conhecimentos e habilidades tecnológicas (Yasin et al., 2006). Para o *e-commerce* operar de forma efetiva, o sistema do *e-commerce* e os sistemas internos da organização precisam estar integrados (Daniel, 2003).

Além dos limites do varejo físico:
As dificuldades das lojas físicas ao implementarem um *e-commerce*

Além disso, Yasin et al. (2006) sugerem que o bom funcionamento do *e-commerce* está relacionado com a alocação de recursos financeiros e humanos necessários. Os autores observaram que as principais dificuldades encontradas na implementação de um *e-commerce* podem ser citadas como a falta de conhecimento sobre a sua operação, falta de recursos financeiros e tecnológicos, falta de tempo dedicado, falta de experiência, falta de treinamento para a equipe e a resistência dos funcionários às mudanças. Segundo Gilioli e Ghiggi (2020), as empresas consideram a necessidade de possuir um funcionário dedicado ao *e-commerce* como uma das principais dificuldades da gestão.

Há de se destacar que a maioria dos estudos mencionados neste capítulo se referem à implementação do *e-commerce* em contexto mundial. Muitos dos desafios e oportunidades identificados mundialmente podem se repetir no contexto brasileiro. Dadas as diferenças econômicas, tecnológicas, políticas, sociais e culturais que existem entre diferentes países, torna-se essencial estudar o contexto no Brasil para identificar se de fato os desafios ou dificuldades enfrentadas por empresários brasileiros são os mesmos. Tendo em vista essa contextualização, realizou-se um estudo para explorar as principais dificuldades observadas por gestores brasileiros.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Considerando o objetivo de identificar as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de lojas físicas ao iniciarem a implementação de uma plataforma *e-commerce*, desenvolveu-se uma pesquisa qualitativa de cunho exploratório. Foram realizadas dez entrevistas em profundidade seguindo um roteiro de entrevista semiestruturado e com gravação de áudio, previamente autorizada pelos entrevistados.

As perguntas do roteiro de entrevista foram baseadas na literatura existente sobre o tema, tendo em vista o propósito de explorar as dificuldades no contexto da implementação e participação do *e-commerce* em negócios que já possuem lojas físicas. O roteiro de entrevista contemplou 10 perguntas, abrangendo o processo realizado pelos lojistas desde a concepção da ideia de agregar a venda *online* à estratégia empresarial até a concretização das primeiras vendas. A elaboração das perguntas baseou-se nos tópicos da revisão de literatura desenvolvida por Paris et al. (2016) – etapas de pré-implementação, durante a implementação e pós-implementação – e nas evidências sobre as dificuldades de implementação do *e-commerce* estudadas por Yasin et al. (2006) e Kabugumila et al. (2016). Sobre o processo de pré-implementação, por exemplo, foram realizadas perguntas como “Em que momento você e sua equipe começaram a pensar em possuir um *e-commerce*?”, “Qual foi o motivo dessa decisão?”, “Quais foram as primeiras ações realizadas?”, “Quais foram as dificuldades enfrentadas nessa fase inicial?”.

Após a coleta de dados, as entrevistas foram transcritas, facilitando a identificação de categorias e conteúdo para análise. Seis categorias emergiram da análise dos dados: o motivo que instigou os lojistas a iniciarem a implementação da plataforma *e-commerce*, o passo a passo para a implementação, as principais dificuldades enfrentadas, as vantagens e desvantagens do *e-commerce*, a influência do *e-commerce* na operação da loja física e conselhos para outros lojistas.

Foram entrevistados dez proprietários de lojas físicas localizadas no Rio Grande do Sul e em Santa Catarina que possuem, além da presença da loja física, um *e-commerce* implementado e em funcionamento. Os entrevistados foram escolhidos de acordo com três critérios: (1) possuir pelo menos uma loja física, (2) possuir um *e-commerce* em

funcionamento e (3) estar operando com o *e-commerce* há, pelo menos, um mês. Todas as dez entrevistas foram realizadas com o proprietário da loja, profissional responsável pela decisão de implementar o *e-commerce*. Além disso, todos os proprietários entrevistados acompanharam ativamente todo o processo de implementação desse novo canal de vendas.

Tendo em vista determinadas dificuldades de deslocamento dos pesquisadores, sete entrevistas foram realizadas nos escritórios dos proprietários das lojas e três foram realizadas por meio *online* via videochamada. Por razões de sigilo, os nomes dos entrevistados foram substituídos por códigos (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9 e E10). Três dos entrevistados possuem lojas do segmento de móveis e decoração (E3, E4 e E7), dois possuem lojas do segmento de confecção e calçados (E8 e E10), um entrevistado possui loja de autopeças (E1), um possui loja de equipamentos e materiais para escritório (E2), um possui loja de bijuterias e acessórios (E5), um possui loja de artesanato (E6) e um possui supermercado (E9).

O processo de análise de dados resultou na identificação de categorias a partir das informações citadas pelos entrevistados, possibilitando relacionar as percepções sobre as dificuldades que os gestores observaram ao iniciarem a implementação do *e-commerce*. A análise das entrevistas foi realizada por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2016), organizando o conteúdo em categorias e identificando temas recorrentes entre os entrevistados em cada pergunta abordada. A análise foi organizada de acordo com a identificação dos entrevistados, os motivos que os levaram a possuir um *e-commerce*, o passo a passo da organização e as principais dificuldades enfrentadas durante o processo de planejamento e implementação.

A discussão dos resultados abrange a análise realizada pelos pesquisadores, a qual foi complementada pelas palavras espontaneamente expressas pelos entrevistados.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente estudo reuniu empresas varejistas de diferentes segmentos e com tempos de atuação distintos para explorar as dificuldades de implementação do *e-commerce* como um novo canal de vendas. Em relação ao tempo de mercado, a empresa mais nova possuía 3 anos de atividade, enquanto a mais antiga possuía quarenta anos de atuação. Paradoxalmente, a empresa mais antiga é a empresa que possuía o *e-commerce* mais recente – funcionando há pouco mais de um mês no momento da entrevista.

Com relação ao número de lojas, a entrevistada E5 possui 11 lojas físicas, enquanto E1 e E8 possuem duas lojas físicas e os demais entrevistados (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9 e E10) possuem apenas uma loja física. Nove entrevistados começaram a implementar o projeto há menos de cinco anos, com exceção da E4 que iniciou o processo entre os anos de 1999 e 2000. Em todos os casos, o desenvolvimento da tecnologia da plataforma *e-commerce* ficou a cargo de uma empresa terceirizada.

No quesito participação do *e-commerce* no faturamento total da organização, o *e-commerce* representa menos de 10% das vendas nas empresas de sete entrevistados, em torno de 20% das vendas nas empresas de dois entrevistados e possui participação superior a 50% na empresa de um dos entrevistados.

Após esta contextualização, os tópicos que se seguem foram organizados de acordo com as categorias definidas a partir das respostas observadas nas entrevistas.

4.1 MOTIVOS PARA IMPLEMENTAR UM *E-COMMERCE*

A primeira categoria de análise foi delimitada como os motivos para a implementação do *e-commerce*. As justificativas para possuir um *e-commerce* são inúmeras e normalmente são tratadas como vantagens percebidas em decorrência da empresa possuir mais um canal de vendas. As vantagens descritas pelos entrevistados possuem relação com a visibilidade da loja e o alcance do público.

Nesse quesito, a ampliação da abrangência da loja vem como uma alternativa para incrementar as vendas, conforme fica claro na fala de E6: *“em primeiro lugar, é para aumentar as vendas (...) a gente imagina que tendo a loja virtual pode atingir o Brasil inteiro e exterior”*. Para E10, *“a ideia é aumentar a venda e aumentar o fluxo de pessoas, quer dizer, a loja física tem uma limitação de espaço, de localização, de tempo. O estoque tá aí e ele não tá girando.”*

Questões relativas ao baixo custo de investimento, bem como o grau de importância do mercado *online* surgem como fatores altamente motivadores na hora de iniciar um *e-commerce*. Conforme comentam os entrevistados, *“o e-commerce representa um investimento barato em relação à loja física”* (E5) e *“a gente entende que uma loja hoje tem que estar na internet, senão não tem sentido existir”* (E1). A opinião sobre o baixo custo de investimento é consistente com os resultados observados por Gilioli e Ghiggi (2020).

Tendo em vista as oportunidades de crescimento e a possibilidade das empresas ampliarem a vantagem competitiva, estar à frente da concorrência é apontado como um dos motivos para implementar um *e-commerce* e, assim, manter - e até mesmo aumentar - seu espaço no mercado (Kurniawati et al., 2020; Nasution et al., 2020). Outro fator que motiva a implementação desse canal é a oportunidade de desmistificar distorções com relação à percepção de preços, ou seja, que o *e-commerce* *“também ajuda a quebrar a coisa de que você vai gastar muito dinheiro para poder comprar aqui. Na verdade, não é isso”* (E7).

Outra vantagem vislumbrada pelos varejistas é fazer com que o *e-commerce* funcione como uma vitrine e melhore o fluxo de consumidores na loja física. Segundo E7, *“a gente notou que mesmo não investindo muito em divulgação em mídias tradicionais, começou a aumentar as vendas na loja dos produtos que a gente colocava no site. A nossa avaliação disso é que o cliente entrava, olhava no site e vinha na loja”*.

Observa-se que a presença do *e-commerce* demonstra-se influente nas vendas das lojas físicas, ao passo que o canal *online* é visto como uma espécie de catálogo virtual da loja física, o que pode ser percebido nas falas a seguir: *“ok, a gente vai ter um catálogo online, beleza, não precisa ter outro catálogo, só o online”* (E1), *“melhor manter o site do que investir em outras coisas, funciona como um catálogo, disponível online 24h”* (E4) e *“as pessoas podem conhecer a nossa empresa através da loja virtual e depois comprarem na loja física, né? Eu já tive gente daqui que disse que ‘conheci o site de vocês’ e veio conhecer a loja”* (E6).

Esse catálogo virtual também é percebido como uma maneira de disponibilizar maiores informações dos produtos para os clientes, ou seja, *“a informação está muito à mão, então a pessoa já consegue ter a informação do produto antes de vir aqui na loja física”* (E4). Para E3, é visível que *“o consumidor hoje não chega mais na loja e pede algo que nunca foi atrás e não sabe nada, não é mais desavisado”*. Em decorrência dessa disponibilidade de informação, percebe-se que o papel do vendedor passa a modificar-se, sendo que *“às vezes, (os clientes) sabem mais que o vendedor”* (E4). Neste sentido, *“a gente acredita que vai precisar menos de vendedores e cada vez mais a gente vai precisar de atendentes”* (E1).

Em relação à presença da loja física, percebe-se que a loja física tem influência para a manutenção e confiabilidade do *e-commerce*. O resultado é consistente com o observado por

Lowry et al. (2008). Essa conexão entre o físico e o *online* pode garantir mais segurança aos clientes, conforme afirma E1: *“quando eles (os clientes) veem que tu tem uma loja (física), um local aberto, que as pessoas frequentam esse local, eles veem que ela existe de verdade”*. Essa garantia de segurança também é percebida como necessária, haja vista a ocorrência de experiências negativas dos clientes ao comprarem por meio do *e-commerce*:

Até porque tem mesmo muitas picaretagens. Eu mesmo quase comprei esses dias num e depois fui olhar as peças, eram as roupas de uma determinada marca, mas mais baratas, comecei a olhar e minha irmã que me mostrou, daí eu coloquei no Google e fui me informar e só reclamação, reclamação e reclamação..., mas, no primeiro momento, teria comprado e, então, eu acho que a loja física dá uma certa credibilidade pra quem tem um pouco de desconfiança (E10).

Sendo assim, a motivação para implementar um *e-commerce* surge da necessidade de ampliar o negócio da loja física, ou seja, buscar uma alternativa que contribua para incrementar o faturamento da empresa. Além disso, o *e-commerce* também é visto como um impulsionador da marca e como uma oportunidade de se diferenciar da concorrência e ganhar mercado.

4.2 PASSO A PASSO DO PLANEJAMENTO À IMPLEMENTAÇÃO DO *E-COMMERCE*

No quesito implementação do *e-commerce*, alguns passos são comuns no decorrer do processo. De acordo com a categorização do conteúdo das entrevistas, é possível dividir o processo inicial de preparação do *e-commerce* em três etapas: (1) a organização interna, (2) a busca por parceiros e o entendimento do mercado e (3) as táticas utilizadas para operacionalizar esse processo. Correspondendo à literatura sobre o tema, é possível relacionar as etapas 1 e 2 como ações do processo de pré-implementação (Paris et al., 2016) e a etapa 3 como ações relacionadas à implementação do *e-commerce* (Paris et al., 2016).

A organização interna parte do princípio de que para estimular as vendas é necessário que o cliente consiga, via *e-commerce*, conhecer os produtos que a loja possui e possa, através da tela de seu computador/celular, ter a dimensão exata do produto – o que abrange aspectos físicos tais como cor, material e detalhes visuais. Para isto, o cadastro, as fotos dos produtos e o estoque precisam estar meticulosamente alinhados.

Segundo E1, o processo mais difícil do planejamento *“foi pensar no cadastro, porque a gente não tinha como fazer, como nosso segmento (Autopeças) é muito específico”*, ao passo de que, para E3, *“foi conseguir catalogar todos os produtos que a gente tinha pra dentro do site”*. Segundo E6, uma grande dificuldade foram as imagens dos produtos: *“meu deus, pra tirar foto, as fotos não ficavam boas, aí eu não sabia editar, tive que aprender, né, tive que baixar Photoshop, aprender na marra, fazer curso pra isso. Então muitas fotos, muitos cadastros de produtos, foi um trabalho bem árduo”*.

Feito o trabalho de organização interna, parte-se para estudar a concorrência e as dinâmicas do mercado, além de contratar uma equipe qualificada para desenvolver as questões relacionadas à tecnologia. Segundo E10, estudar foi sua primeira ação quando decidiu abrir seu *e-commerce*: *“Eu fui estudar. Eu comecei a estudar, estudar e estudar e daí eu vi que eu podia, que era uma coisa que era mais real do que a gente imaginava”*. Por sua vez, E5 comenta que analisar a concorrência foi um fator importantíssimo para a implementação inicial do seu projeto: *“Primeira coisa foi pesquisar os concorrentes. Não tive dificuldade, tinha um concorrente bem forte. Isso facilitou para termos exemplo de um concorrente”*.

Além dos limites do varejo físico:
As dificuldades das lojas físicas ao implementarem um *e-commerce*

As dificuldades para encontrar pessoas e empresas aptas para prestar esse serviço também ficaram claras nas falas de E2 e E1, respectivamente: *“Primeiramente foi a escolha da empresa”* e *“Ah, e pessoas para fazer isso. Nossos funcionários aqui não estavam preparados para esse tipo de atividade. Eles eram vendedores de balcão, eu não tinha um funcionário que era cadastrador de produto”*. A dificuldade de encontrar profissionais especializados também foi evidenciada por Yasin et al. (2006).

Feito o processo de organização interna, bem como o de entender fatores externos e resolver as necessidades de equipe, inicia-se a etapa de operacionalização do projeto, ou seja, desenvolver rotinas que possibilitam a venda efetivamente. Segundo E2, a logística foi um dos pontos mais preocupantes: *“Saber como é, como funcionaria o transporte, pra não ter avaria, cuidamos muito isso. Foi a questão de transporte”*. E6 também corrobora essa opinião: *“Fazer toda a logística dar certo, porque aí tu vê aquela coisa assim: meu deus, como é que eu vou me organizar, né, ver a questão da logística, aprovou o pagamento, tá e daí, vou fazer o quê?”*.

Na etapa de pós-implementação, outro aspecto muito comentado diz respeito às estratégias de *marketing* utilizadas na promoção do *e-commerce*, evidenciado a partir do seguinte trecho:

Então...desenvolver o *marketing*...porque como a gente sabe uma loja física, um *e-commerce* não é uma coisa que tu tem na cidade que tu passe e vê aquilo lá tu vai lembrar, então tipo a gente teve que trabalhar bastante essa parte de *marketing*, porque o pessoal vê através do *marketing* que iria ter o *e-commerce* (E9).

Deste modo, ao implementar um *e-commerce*, o processo passa a sofrer influência de diversos fatores, tanto internos quanto externos (Farhoomand et al., 2000). Percebe-se claramente que, mesmo as questões que as empresas julgavam ter controle, se tornaram uma barreira no decorrer do processo. Aliado a isso é possível observar que outros fatores relacionados ao negócio em sua totalidade acabaram tornando o processo mais complexo do que aparentava ser. Ademais, as principais dificuldades serão apresentadas no tópico a seguir.

4.3 DIFICULDADES NA IMPLEMENTAÇÃO DO E-COMMERCE

Com o intuito de identificar as principais dificuldades dos proprietários de lojas físicas na implementação de um *e-commerce*, observa-se, primeiramente, as desvantagens de possuir um *e-commerce* pelo ponto de vista dos entrevistados. Entre as desvantagens, delinea-se o fato do *e-commerce* exigir grande dedicação, tendo que *“trabalhar mais”* (E6). Nesse sentido, o *e-commerce* *“demora mais em relação à loja física para dar um bom faturamento”* (E5) e a principal desvantagem observada é *“ter que colocar bastante força em algo que não está dando resultado por si só”* (E7). Este fator exprime o aumento da complexidade de possuir mais de um canal de vendas abordado por Wilson e Daniel (2007).

Consistente com Yasin et al. (2006), os entrevistados identificaram a falta de pessoas qualificadas para trabalhar com o *e-commerce* como uma desvantagem e, posteriormente, como uma dificuldade enfrentada. A própria exposição dos produtos foi observada como um ponto negativo, tendo em vista que o *e-commerce* divulga as informações de produtos disponíveis também para os concorrentes, além de impulsionar uma *“disputa por preços”* (E7), tornando-se impossível competir em alguns casos. A margem de lucro no *e-commerce* foi divergente para os entrevistados, porém em maioria foi citada como um ponto negativo, observando que, segundo o entrevistado E7, *“é muito mais fácil eu vender um produto com uma margem maior na loja física do que no e-commerce”*.

As desvantagens citadas vão ao encontro das dificuldades observadas pelos entrevistados. No decorrer do processo de implementação, os entrevistados citaram a dificuldade de catalogar todos os produtos da loja, a falta de conhecimento interno para trabalhar com o *e-commerce* – informação consistente com Yasin et al. (2006) –, tanto como a falta de pessoas qualificadas no mercado para amparar as dúvidas e problemas que surgiram.

As próprias agências e empresas terceirizadas foram observadas com decepção nessa etapa, as quais foram responsáveis por diversos problemas enfrentados pelos entrevistados como a troca de plataforma, a demora na realização das atividades e a própria falta de amparo nos primeiros passos da empresa com o *e-commerce*. Como cita um dos proprietários entrevistados (E10), *“essa foi uma frustração muito grande, tu saber que está errado, tu enxergar que tá errado, tu não sabe fazer o certo e as pessoas que estão para fazer o certo pra ti não fazem”*.

Além disso, empecilhos das marcas fabricantes dos produtos em disponibilizar e permitir a venda *online* também foram observadas. Os entrevistados citam, também, a dificuldade de mensurar a influência do *e-commerce* na loja física. Eles observaram o aumento das vendas na loja física após a implementação do *e-commerce*, porém não conseguiram identificar o impacto efetivo do canal *online* nas vendas *offline*. A própria diferença de preço praticada nos produtos do *e-commerce* e da loja física se torna uma dificuldade, tendo em vista que os consumidores pesquisam os produtos e preços antes de chegar à loja física e exigem o mesmo preço praticado no *e-commerce*. Questões referentes à segurança (Kabugumila et al., 2016; Paris et al., 2016; Toleuuly et al., 2020) como a ocorrências de fraudes no *e-commerce* também foram citadas como prejuízos relacionados ao início das vendas *online*.

Em relação ao conteúdo do *e-commerce*, os processos que envolveram fotografar os produtos demandaram esforço por parte dos entrevistados. E3 afirma que o difícil foi *“conseguir catalogar todos os produtos que a gente tinha pra dentro do site”*. E5 afirma que a *“parte das fotos, no começo, (...) foi bem complicada. Escolher os produtos certos, também. Tiramos as fotos nós mesmos, internamente”*. Processos de logística também se destacam pela dificuldade na *“questão de embalagem, encontrar a embalagem correta”* (E5).

A principal dificuldade, porém, está relacionada à integração da loja física com o *e-commerce*, resumida pelos entrevistados como o controle de estoque. Os problemas ocorreram junto aos *e-commerce* que possuíam o mesmo estoque da loja física, como cita um dos entrevistados:

O que acontecia: como eu tinha loja física, eu não tinha separado o estoque do site da loja física. Eu pegava algumas unidades e anunciava. E aí muitas vezes a peça acabava sendo vendida aqui e eu tinha que fazer o cancelamento da venda no *e-commerce*. (E1)

Entre todas as dificuldades enfrentadas, o controle de estoque está presente na maioria das respostas dos entrevistados, sendo observado como um problema frequente no que tange a integração do *e-commerce* com a loja física. Este resultado é consistente com as dificuldades observadas pela literatura no quesito integração entre os sistemas da empresa (Adalikwu, 2012; Daniel, 2003; Kabugumila et al., 2016). Os problemas ocorreram mesmo quando o *e-commerce* e a loja física possuíam estoques separados, como cita E5: *“O estoque das lojas físicas não é o mesmo que o do e-commerce. Desde o começo esse foi um problema. O pessoal queria uma peça e não tinha no e-commerce, ou tinha no e-commerce e não tinha na loja física”*.

Além dos limites do varejo físico:
As dificuldades das lojas físicas ao implementarem um *e-commerce*

No quesito gestão do negócio, observa-se a perspectiva de integração entre os canais de venda físicos e *online*. Neste ponto, a organização dos processos para implementação do *e-commerce* apresenta-se como um desafio para o processo consolidado da loja física. A necessidade de possuir uma estratégia estruturada foi discutida anteriormente por Kurniawati et al. (2020).

Há também a necessidade evidente de gerir o *e-commerce*, contrapondo a ideia/percepção inicial de que ter um *e-commerce* é menos trabalhoso e requer menor investimento do que a loja física, tendo em vista que *“no fim da história é tudo artesanal”* (E1). Os entrevistados reiteraram que *“a questão não é montar o e-commerce e deixá-lo quieto. Precisa-se trabalhá-lo”*, ao passo que *“para ter resultado, (é necessário) ter investimento”* (E2). Como um conselho, E5 destaca que *“não é tão fácil quanto parece. Não é só colocar no ar que vai sair vendendo (...) não ache que o e-commerce é um canal que vai sair vendendo um monte do dia para a noite, tem que ter um trabalho bem intenso para dar certo”* (E5). Assim, E3 indica: *“fuja do convencional ou tenha muito dinheiro para brigar por preço, senão não há como”*.

Além de ser necessária a gestão do *e-commerce* com a mesma dedicação empreendida nas lojas físicas, a necessidade de planejamento e conhecimento acerca do tema mostrou-se evidente nas falas dos entrevistados. E6 afirma que *“um e-commerce bem feito, bem elaborado, com pé no chão, com foco né, tem que fazer!”*, ao passo que E10 enfatiza: *“meu conselho é que vá estudar...conhecer ao menos um pouco e se cercar de pessoas competentes”*.

Dessa maneira, percebe-se que um *e-commerce* planejado e gerido de forma adequada demonstra resultados positivos para as lojas físicas, ou seja, *“as pessoas veem na loja online e compram na loja física, embora seja difícil de mensurar isso”* (E5), tornando-se um canal de vendas importante para ampliar as vendas nas lojas físicas também. Estes resultados são consistentes com a literatura sobre a união da estratégia do *e-commerce* com o planejamento estratégico do negócio em sua totalidade (Kurniawati et al., 2020; Phan, 2003). Se planejado e gerido de forma estratégica, percebe-se que as lojas físicas colaboram positivamente para a manutenção do *e-commerce*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando o objetivo do presente estudo de identificar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de lojas físicas ao iniciarem a implementação de uma plataforma *e-commerce*, identificou-se que tal implementação envolve processos desafiadores que podem surpreender os gestores. Em síntese, a implementação requer níveis equivalentes de preocupação e organização de processos, tal como exigido na operação das lojas físicas.

Entre as dificuldades enfrentadas, observa-se maior carga de trabalho, a demora para obter resultados com o *e-commerce*, a falta de profissionais qualificados para executar a operação, dificuldade de contratação e confiança nos serviços das agências digitais, dificuldades com as fotografias e dificuldades com a catalogação de todos os produtos para cadastramento no *e-commerce*. Além disso, dificuldades de logística e integração de estoque se mostraram relevantes frente à fala dos entrevistados.

Visto que a maioria dos entrevistados destacou o controle de estoque (integração do estoque da loja física com o estoque da loja *online*) como a principal dificuldade, sugere-se que as empresas que desejam implementar uma loja *online* dediquem tempo e esforço na

etapa de planejamento da viabilidade de integração entre os sistemas (Adalikwu, 2012; Daniel, 2003; Kabugumila et al., 2016). Além disso, fica evidente a necessidade dos gestores buscarem parceiros competentes (empresa desenvolvedora da plataforma *e-commerce*, por exemplo), buscarem treinamentos para preparar uma equipe interna e estarem munidos de conhecimento sobre vendas *online* antes de iniciarem o processo de implementação.

Para facilitar o processo de planejamento dessa etapa, sugere-se a realização de *benchmarking*, ou seja, pesquisar como empresas bem-sucedidas na implementação de lojas *online* lidam com esse controle de estoque. Outra ação que pode ser tomada para facilitar o planejamento e estruturação do *e-commerce* é buscar conhecimento sobre todas as etapas da implementação, tendo clareza de todos os processos que serão necessários até o início das vendas. As agências digitais e empresas de *software* que oferecem o serviço de desenvolvimento do *e-commerce* precisam estar atentas às dificuldades dos clientes para, assim, oferecer treinamentos, informações e segurança durante o processo, evitando retrabalhos e desalinhamento em relação às expectativas geradas.

Gerencialmente, sugere-se que treinamentos devem ser oferecidos para os funcionários e que os gestores busquem conhecimento sobre todas as etapas do processo de implementação (Yasin et al., 2006), tendo em mente que é um processo que demanda mudanças organizacionais e tecnológicas na totalidade da empresa (Dutta & Segev, 1999; Kickul & Gundry, 2001; Yasin et al., 2006;). Além disso, é necessário estar atento aos aspectos relacionados à tecnologia como a segurança da aplicação, a possibilidade de integração entre sistemas (Adalikwu, 2012; Kabugumila et al., 2016) e a contratação da agência digital que desenvolverá a aplicação. Aspectos relacionados com o mapeamento dos produtos a serem comercializados *online*, seus empecilhos e dificuldades (logística de entrega, formas de pagamento etc.) precisam ser considerados ainda na etapa de planejamento.

Além de identificar quais são as principais dificuldades enfrentadas pelos proprietários de lojas físicas ao iniciarem a implementação de um *e-commerce*, o presente estudo também identificou as principais motivações desses proprietários para a implementação do *e-commerce*: abranger uma maior fatia do mercado – além dos limites geográficos – incrementar as vendas, utilizar o *e-commerce* como uma vitrine para apresentar os produtos da loja física na internet e estar à frente da concorrência.

Também foi identificado o passo a passo da implementação: processos como a organização interna da equipe, incluindo os produtos que serão cadastrados no *e-commerce*, as fotografias dos produtos, a descrição textual dos produtos, a busca por parceiros para operacionalizar as vendas *online* (transportadoras, desenvolvimento do *website* etc.) e a organização das rotinas internas para operacionalizar o *e-commerce*. Essas questões dizem respeito ao âmbito de gestão da plataforma.

Neste quesito, foi possível observar a necessidade de os varejistas desenvolverem o planejamento e a gestão dos processos dentro do *e-commerce* com a mesma ênfase e dedicação empregada na manutenção da(s) loja(s) física(s). Identificou-se que há uma crença acerca do *e-commerce* que faz com que os gestores, nas etapas de planejamento, acreditem que seja, de certa forma, mais fácil implementar um *e-commerce* em relação a outros canais.

Tendo em vista a operacionalização diária já executada pelos proprietários/gestores na gestão da loja física, os entrevistados possuíam a impressão de que operacionalizar um *e-commerce* seria mais simples do que o enfrentado por eles durante o processo. Assim, retomam-se as entrevistas para enfatizar o conselho de E1 para os gestores que desejam iniciar o processo de implementação: *“começa certinho, mas assim, cria uma empresa dentro de uma empresa. Tipo assim, cria um escritório de faturamento, com um cantinho para*

Além dos limites do varejo físico:
As dificuldades das lojas físicas ao implementarem um *e-commerce*

cadastrar, com um cantinho para colocar o estoque e começa devagarinho. Não tenta fazer misturado com a loja porque não dá certo”.

Como limitações do presente estudo, pode-se destacar o porte das empresas participantes, sendo que empresas de maior porte e empresas localizadas em diferentes regiões do Brasil poderiam apresentar resultados diferentes dos observados. Entende-se, ainda, que o presente estudo se delineia como exploratório e as respostas dos entrevistados se limitam às suas perspectivas subjetivas acerca do tema e dos segmentos das empresas participantes desta pesquisa.

Estudos futuros podem englobar empresas que possuem maior tempo de operação com o *e-commerce*, possibilitando observar os diferenciais competitivos necessários para o planejamento, a implementação e a operação do *e-commerce* desde a concepção da sua ideia. Possuir essa visão de operação completa favorece as empresas no desenvolvimento do seu modelo de negócio (Phan, 2003), expectativas de crescimento e projeção futura. Além disso, pesquisas que almejam a otimização dos processos de logística e relacionamento com as empresas terceirizadas (agências e terceiros) para a implementação e a manutenção de um *e-commerce* integrado ao varejo físico também são relevantes para a evolução do tema.

Agradecimentos

Agradecemos a colaboração das empresas e dos gestores que participaram das entrevistas e compartilharam seus aprendizados sobre a implementação do *e-commerce* em suas lojas físicas.

REFERÊNCIAS

- Adalikwu, C. (2012). Challenges and opportunities in the implementation of electronic commerce: the case of Nigeria. *African Journal of Business Management*, 6(46), 11495–11503.
- Ayo, C., Adewoye, O., & Oni, A. (2011). Business-to-consumer e-commerce in Nigeria: prospects and challenges. *African Journal of Business Management*, 5(13), 5109–5117.
- Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Basarir-Ozel, B., & Mardikyan, S. (2017). Factors affecting e-commerce adoption: a case of Turkey. *The International Journal of Management Science and Information Technology (IJMSIT)*, 23, 1–11.
- Choshin, M., & Ghaffari, A. (2017). An investigation of the impact of effective factors on the success of e-commerce in small-and medium-sized companies. *Computers in Human Behavior*, 66, 67–74.
- Cohen, A., & Jordan, J. M. (1999). *Electronic commerce: the next generation*. Chicago: Ernst & Young Center for Business Innovation.
- Daniel, E. (2003). An exploration of the inside-out model: e-commerce integration in UK SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(3), 233–249.

- Dannenberg, P., Fuchs, M., Riedler, T., & Wiedemann, C. (2020). Digital transition by COVID-19 pandemic? The German food online retail. *Tijdschrift Voor Economische en Sociale Geografie*, 111(3), 543–560.
- Dutta, S., & Segev, A. (1999). Business transformation on the internet. *European Management Journal*, 17(5), 466–476.
- Farhoomand, A. F., Tuunainen, V. K., & Yee, L. (2000). Barriers to global electronic commerce: a cross-country study of Hong Kong and Finland. *Journal of Organization Computing Electronic Commerce*, 10(1), 23–48.
- Gilioli, R. M., & Ghiggi, T. (2020). Estratégias de e-commerce. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*, 11(2), 3261–3279.
- Kabugumila, M., Lushakuzi, S., & Mtui, J. (2016). E-Commerce: an overview of adoption and its effective implementation. *International Journal of Business and Social Science*, 7(4), 243–252.
- Khan, A. G. (2016). Electronic commerce: a study on benefits and challenges in an emerging economy. *Global Journal of Management and Business Research: Economics and Commerce*, 16(1), 19–22.
- Kickul, J., & Gundry, L. K. (2001). Breaking through boundaries for organizational innovation: new managerial roles and practices in e-commerce firms. *Journal of Management*, 27, 347–361.
- Kidane, T. T., & Sharma, R. R. K. (2016, Março). *Factors affecting consumers' purchasing decision through e-commerce*. International Conference on Industrial Engineering and Operations Management, Kuala Lumpur, Malaysia.
http://ieomsociety.org/ieom_2016/pdfs/52.pdf
- Kurniawati, E., Siddiq, I. H. A., & Idris, I. (2020). E-commerce opportunities in the 4.0 era innovative entrepreneurship management development. *Polish Journal of Management Studies*, 21(1), 199–210.
- Lowry, P. B., Vance, A., Moody, G., Beckman, B., & Read, A. (2008). Explaining and predicting the impact of branding alliances and web site quality on initial consumer trust of e-commerce web sites. *Journal of Management Information Systems*, 24(4), 199–224.
- Nanehkaran, Y. A. (2013). An introduction to electronic commerce. *International Journal of Scientific & Technology*, 2(4), 190–193.
- Nazir, S., & Haq, Z. (2017). E-commerce perception and adoption: a study of tour and travel operators of J&K State. *Amity Global Business Review*, 12(2), 69–76.

Além dos limites do varejo físico:
As dificuldades das lojas físicas ao implementarem um e-commerce

- Nasution, M. D. T. P., Rafiki, A., Lubis, A., & Rossanty, Y. (2020). Entrepreneurial orientation, knowledge management, dynamic capabilities towards e-commerce adoption of SMEs in Indonesia. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 12(2), 256–282.
- Paris, D. L., Bahari, M., Iahad, N. A., & Ismail, W. (2016). Systematic literature review of e-Commerce implementation studies. *Journal of Theoretical and Applied Information Technology*, 89(2), 422–438.
- Phan, D. D. (2003). E-business development for competitive advantages: a case study. *Information & Management*, 40, 581–590.
- Quayle, M. (2002). E-commerce: the challenge for UK SMEs in the twenty-first century. *International Journal of Operations & Production Management*, 22(10), 1148–1161.
- Rangaswamy, A., & Van Bruggen, G. H. (2005). Opportunities and challenges in multi-channel marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19, 5–11.
- Toleuly, A., Yessengeldin, B., Khussainova, Z., Yessengeldina, A., Zhanseitov, A., & Jumabaeva, S. (2020). Features of e-commerce risk management in modern conditions. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1).
- Valos, M. J., Polonsky, M., Geursenb, G., & Zutshi, A. (2010). Marketers' perceptions of the implementation difficulties of multichannel marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 18(5), 417–434.
- Van Ewijk, B. J., Steenkamp, J. B. E., & Gijsbrechts, E. (2020). The rise of online grocery shopping in China: which brands will benefit? *Journal of International Marketing*, 28(2), 20–39.
- Veludo-De-Oliveira, T. M., & Ikeda, A. A. (2004). A estrutura organizacional na era da Internet: um estudo sobre a incorporação de atividades ponto.com ao negócio de uma empresa do mercado livreiro. *Revista de Economia e Administração*, 3(2), 135–151.
- Webshoppers. (2021, março). *Relatório Ebit Webshoppers – 4a edição*.
<https://www.ebit.com.br/webshoppers>
- Wilson, H., & Daniel, E. (2007). The multi-channel challenge: a dynamic capability approach. *Industrial Marketing Management*, 36, 10–20.
- Yasin, M. M., Czuchry, A. J., Gonzales, M., & Bayes, P. E. (2006). E-commerce implementation challenges: small to medium-sized versus large organisations. *International Journal of Business Information Systems*, 1(3), 256–275.